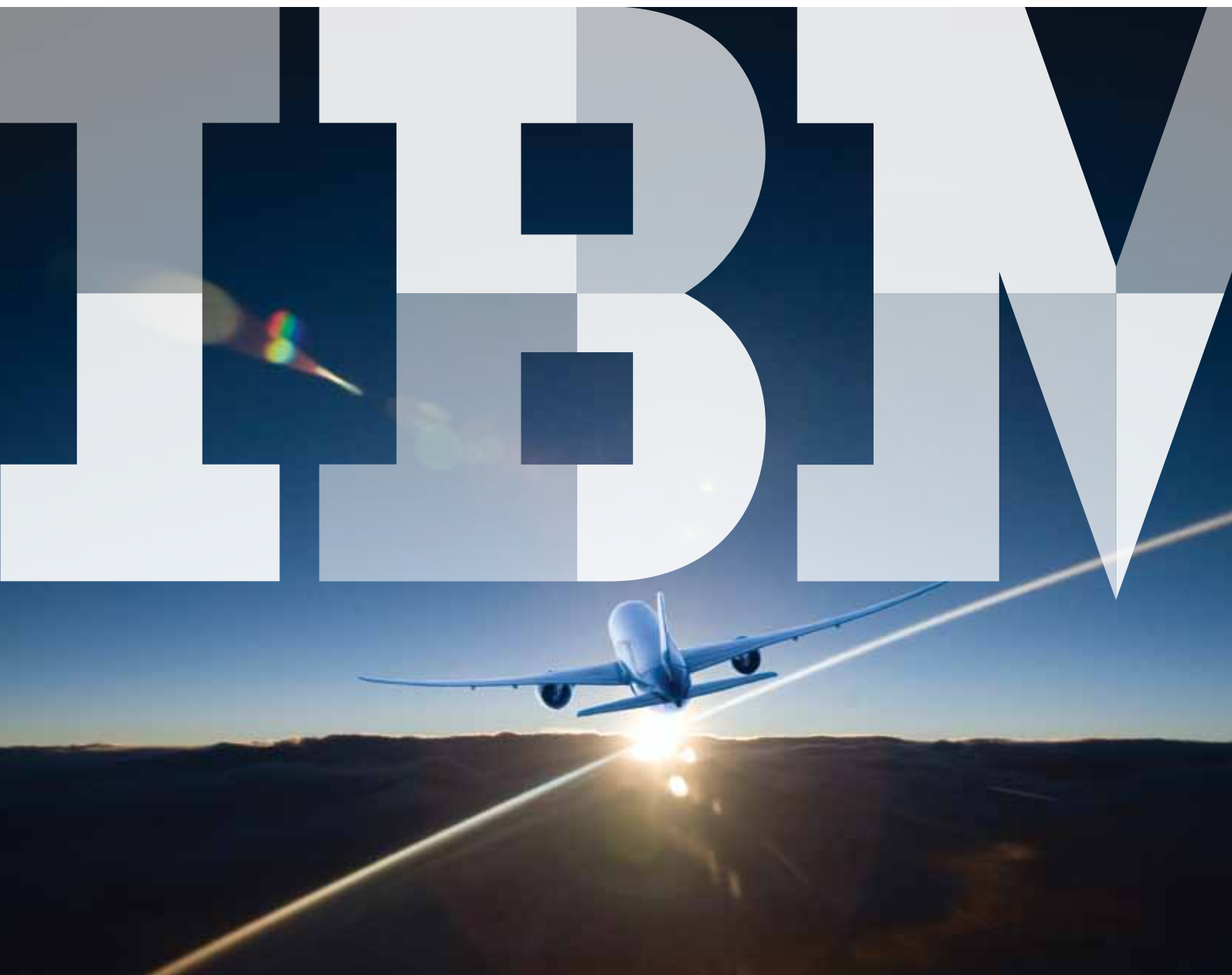


IBM商业价值研究院

2020年的航空业：替代化与商品化

全球航空业不能忽视的两个发展趋势



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者：Steve Peterson

21世纪的最初十年 对航空公司来讲是充满挑战的十年。受到空前的全球经济动荡的影响，生存下来的航空公司在成本控制、效率以及财务优势重要性方面吸取了重大教训。然而，航空公司要想在未来10年内发展壮大，必须更多地领先竞争对手。尤其需要指出的是，它们需要从战略角度考虑尚未引起足够重视的两个问题：替代化与商品化。IBM商业价值研究院“2020年航空业调研”着重从这两个关键挑战出发，为航空公司在未来10年内如何胜出提供了一个路线图，并给出了行动建议。

受不确定的经济形势和市场动荡的影响，许多航空公司在新世纪的前10年努力保证生存能力。波动的需求、更大而且数量不断增多的竞争对手、不稳定的燃油成本、更多样化的旅行者需求以及持续变化的经销模式等使航空公司学会了期待意想不到的结果。

需求变化、竞争和经济波动并不是全部挑战，航空公司还面临着一系列灾难事件，使得21世纪的前10年成为业内最具挑战性的10年。2001年9月11日，恐怖分子攻击美国，严重影响了全球航空旅行需求，并使机场安检程序更加复杂，进一步恶化了客户的旅行体验。SARS和禽流感的爆发造成出行人数减少而限制增多，航空公司必须努力重拾旅行者的信心。随着前10年的结束，油价开始攀升，作为行业最大的三项支出的飞机燃油价格从2000年到2008年增长了超过200%。¹ 前10年后期的全球经济衰退对许多航空公司造成了尤其严重的冲击 – 这是航空公司最难应对的另一个商业衰退期。

对于下一个十年，上述挑战 – 日益激烈的竞争、经济波动、更高的客户期望 – 中的许多方面仍然持续。但目前影响许多航空公司的另外两大问题开始对航空业的未来状态产生负面且有可能长期存在的影响，即替代化与商品化。

随着其它旅行方式的出现，尤其是高速铁路，客户通常可以选择更廉价、个人时间损失更少的出行方式代替航空旅行。而且对于商品化，消费者通常会发现不同航空公司的产品几乎没有差异 – 或者不愿意为他们已知的差异付费。

替代化在机械化运输出现以后即已存在。从大篷车到蒸汽机车，从骑马、马车到汽车，从汽船到客机，客运行业一直受到对于更远更快出行的强烈需求的推动。当可靠性、成本和便利性因素充分结合使得竞争性的替代方案愈发可行时，旅行者便欣然接受了新的交通方式。

在过去75年的大部分时间内，航空旅行在速度和便利性方面比其它方式有巨大的优势。但在当今高度关注安全性的世界，交通拥挤、烦琐且复杂的订票过程、登机 and 启程使得这种快速的点到点交通所带来的大部分时间优势都丧失了。客户对航空旅行越来越困难的现实感到不满意，许多旅行者迫切希望尝试新的或不同的方案。

在许多国家，随着政府出资修建高速铁路，航空旅行的速度优势大大减弱，至少对于中短途交通是这样，航空旅行的日益复杂性和花费的时间等弊端开始显现。另外，高速铁路的订票和乘车很简便，而且价格较低，使其成为对旅行者极具吸引力的一种出行方案。除此之外，许多公司现在采用远程呈现技术取代以前必须亲自到场参加的会议。旅行管理公司通常努力将远程呈现技术整合到企业旅行解决方案中。

替代化是一个问题。但航空公司的财务情况也受到了商品化的冲击。航空公司往往更加注重直接的运营挑战，却无法通过产品和服务的充分差异化而满足多样化客户的特定需求，以致它们难以增加每名乘客每公里的收入。这在过去并非一个良好的战略，而如果替代旅行方式的威胁持续提高，或者竞争对手开始提供真正差异化、有吸引力且有针对性的基于服务的产品，这一战略将完全无法持续下去。

航空公司如何应对这些挑战，并且为将来的发展壮大而做准备？指导行业度过经济不确定时期的任何一个防守战略的基石必须是专注于维持成本法则。这是推行任何变革计划之前必须采取的基本步骤。

要打破商品化的循环，并且更有效地与替代旅行服务提供商竞争，大多数航空公司都需要在制订营销计划时提高细分专业化程度。产品的开发必须仅针对特定的目标客户。接触并服务这些客户的所有后续行为也必须是针对所选择的旅行客户细分的特定需求。通过针对小范围的客户细分，航空公司会发现，其产品和服务会逐渐与竞争对手的产品区别开，而且它们吸引来的客户将更愿意为差异化的体验支付高价。

对于替代化和商品化带来的威胁，另一个可行的应对措施是增强航空公司和其它旅行服务提供商之间的旅程整合度。选择采用这一战略的航空公司将与其它模式更密切地协作，例如宾馆、机场和公共交通服务提供商，为客户提供更加整合的旅行体验。目前，没有一家旅行服务提供商推出这项服务。航空公司应提供增强的客户体验，从而更有效地与替代方案进行竞争。

最后，在这场真正的转型竞争中，航空公司可以选择大力提高细分专业化程度，同时提高旅程整合度。这些航空公司将发现，提供特定细分的产品能够满足旅行者对无缝旅行体验的潜在需求。

通过合理实施，我们相信每个战略方案都能带来长期的转型效果。

塑造行业的力量

塑造航空业未来十年发展前景的影响因素和消费者变数有哪些？为了寻找问题的答案，IBM商业价值研究院调查了2,000多位商务与休闲旅行者，对旅行行业专家进行了深入的采访，并利用其它外部市场研究成果和数据(参见第17页的调研方法)。我们发现，许多转型力量 – 以及航空公司的应对方式 – 将决定整个行业以及每家航空公司在未来10年的发展前景(见图1)。

旅行人群与激烈竞争

航空旅行曾经由少数精英人士专享，但现在已经成为普通大众的出行方式。随着人口数量和人们自由支配收入的增加，尤其是在新兴市场，越来越多来自不同社会领域、地理位置和经济阶层的人都将经常旅行。

随着旅行人数的增加，并且异质化日益明显，旅行者的偏好将反映出整体人群的偏好。因此，许多航空公司常用的传统“一刀切”业务模式将使满足客户预期更加困难。

旅行者多样化程度的提高将激发更多大型航空公司对于每名乘客每公里收入的竞争。最近，航空公司的合并和成本结构的重大改变使低成本和传统航空网络之间的界限日益模糊，低成本航空公司在全球客流量中占据越来越大的比例。同时，有些政府已经开始允许跨国界的合并，这为更大型的跨国航空公司的发展铺平了道路。某些在自由市场条件下可能倒闭的盈利低下的航空公司，却通过某些政府的保护政策而生存并参与竞争，便航空业的竞争更加激烈。



资料来源：IBM商业价值研究院分析

图1. 塑造航空业未来的力量

中间机构激增

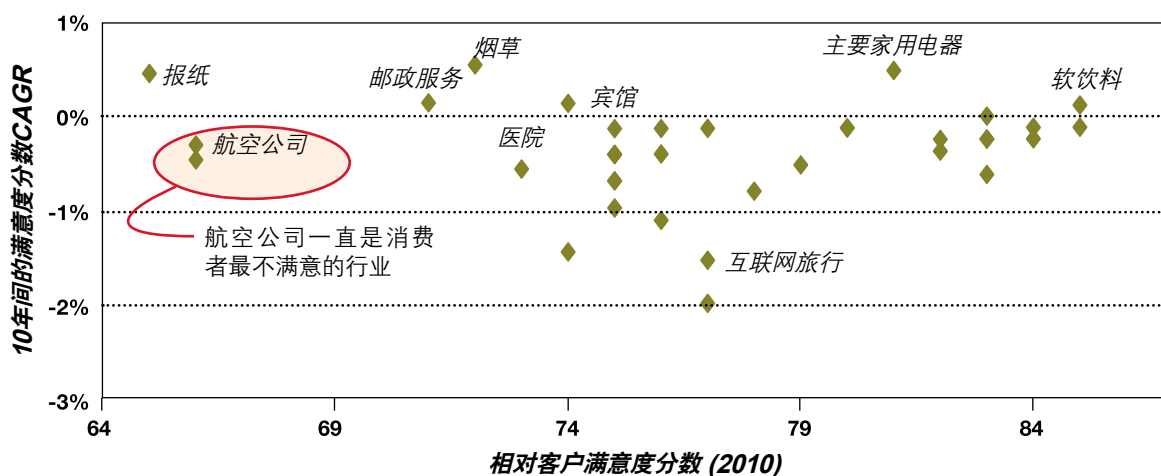
随着航空旅行人数的增加，预计将有更多第三方加入到航空旅行业务中。中间机构的激增很可能会淡化专有订票系统及网站的控制力，导致专有网站相对于中间机构网站的比例有所下降。对于旅行服务的经销，在传统的由提供商控制的“推送”模式下，航空公司通过专有的经销网络和实体旅行代理机构控制订票过程，如今，这一“推送”模式正被客户驱动的“拉入”模式所取代。

通过大量的中间机构与工具，旅行者现在可以自己控制复杂的旅行产品购买过程，而很少使用旅行代理。在美国，传统旅行代理的数量从1995年的37,000家下降到2009年的不足18,000家，而航空公司通过这一传统渠道实现的收入份额下降到25%以下。²

客户满意度持续下降

多年来，航空公司已经看到客户满意度在下降，但尽管它们努力改善客户体验，客户的满意度却一直在下降。事实上，在美国的客户满意度调查中，航空业的满意度得分一直最低(见图2)。

航空公司是最早推出忠诚度计划的行业，但许多航空公司的飞行常客积分难以兑换已经真正成为客户满意度下降的原因。在2010年，忠诚度积分难以兑换是第二常见的客户投诉点，而奖励的价值是另外一项常见的投诉。³很明显，这些计划的设计初衷是培养品牌忠诚度，而非促使客户远离的因素，对于旅行常客来说，这里面存在严重的脱节。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，“美国客户满意度指数”，密歇根大学，2010。

图2. 航空公司的客户满意度得分一直较低

颠覆力量将继续存在

除了上述对航空公司产生压力的多种因素，在过去10年间困扰航空业的破坏事件(某些事件基本不可能预测)未来无疑将持续发生。燃油价格波动和经济不确定性可能在未来一段时间继续存在。在近期，国际航空运输协会 (IATA) 预测行业从2010年开始赢利。⁴ 但是，这些预测是基于对经济形势好转促进旅行需求增加的假设。这些预计还将受到整体市场容量和当时价格的影响。过去，与其它行业的企业相比，航空公司的定价权更低，因此，座位数或价格的变化可能造成整个行业复苏无望。⁵ 经济衰退会对旅行需求和航空公司获利能力产生负面影响。关键问题在于，在政府经济刺激计划和整个行业运力减少的前提下，航空公司能否维持成本结构和价格，以保证在未来实现良好的业绩。

航空公司已经应对了许多挑战...

虽然取得的成效各不相同，航空公司已经转变注意力和投资方向来应对这些变化因素。例如，对于经济波动和需求变化，常见的应对措施是降低成本和扩大规模。尽管在规模和获利能力之间存在明显的相反关系，但航空公司仍然持续实现并购的渴望(见图3)。许多航空公司在有机遇的市场中增加运能和路线，而更多的航空公司减少或者取消了为不赢利的目的地提供服务。竞争因素迫使航空公司调整自身，以适应新的标准，即任何一个航班的边际利润或损失仅由几个座位决定。实际上，许多航空公司在提高上座率方面表现得非常好。在这个十年期的最初几年，60-70%的上座率是常见现象，但如今，75-85%的上座率已

经成为标准。⁶ 小型航空公司趋向于在竞争程度较低的地区市场限制复杂性，并保持更高的利润率。与更小、更灵活的航空公司相比，大型航空公司不容易调整，更难应对市场变化。

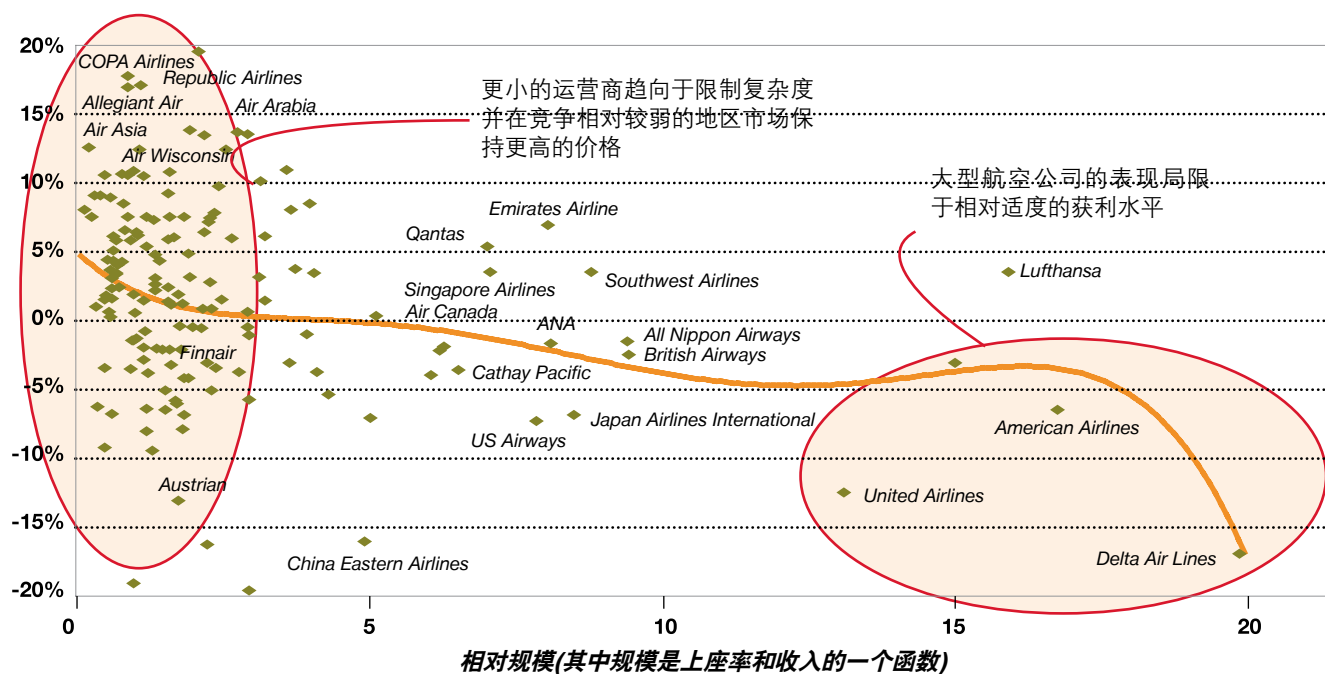
随着旅行者通过其它旅行方式获得了更好的体验，他们对航空公司提供的服务和提供方式的期望会越来越高。如果不能满足这些期望，航空公司会失去潜在客户，促使他们更愿意考察其它旅行方式。前文提到的旅行替代方式并不是一种新现象，自从工业时代到来后就存在。

然而，大部分航空公司忽视了这一威胁，原因是它们更注重那些更迫切的业务需求，而且习惯于享有便利性和点对点速度的固有优势。但随着对高速铁路接受程度的提高和高性价比的远程呈现技术在全球的应用，替代化成为需要航空公司急迫应对的问题。

此外，航空公司没有能力实现服务差异化并吸引目标的忠诚客户，这将进一步鼓励客户寻求那些他们认为更能满足其需求和渴望的旅行方式。

毫无疑问，保持财务纪律、迅速调整规模和为不景气时期储备资金的能力将使某些航空公司能够保持某

航空公司一般通过扩大规模降低成本，并通过降低运能保证价格稳定，从而应对需求的变化。



资料来源：IBM商业价值研究院分析，收入数据来自航空公司2010年的年报，行业飞机数量数据来自IATA，上座率根据每架飞机的座位数乘以每架运营商的具体飞机数量而计算

图3. 一些航空公司的相对规模和利润表现

种程度的获利能力。但对整个行业来讲，业务模式正在发生激烈变化，而且替代化和商品化问题必须慎重对待。对大多数航空公司来说，保持现状已成奢望。

很快会转向这些方式。历史带给我们的教训是：一旦新模式或者新技术能够满足所有这些基本旅行要求，通常会在几十年内替代旧技术。在1885年，尽管汽车比骑马和马车快，但直到1910年，汽车才全面推出并

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38893

